

纵观海尔与 TCL 的物流运作--看家电企业的物流发展模式

摘要：

随着全球经济一体化趋势增强和中国加入 WTO，我国制造业面临着与外资的直接较量，家电业尤为突出。现在国内家电企业在加强自己在销售和网络营销优势的同时，都逐渐开始重视物流,提高自己竞争力。如何认识家电业的物流需求，认识企业物流的发展规律，提升我国物流企业参与的竞争力，抓住发展机会，赢得市场份额，这是摆在我们面前的重要课题，本文研究的是我国家电企业的物流竞争战略及发展模式。文章以国内著名家电制造商海尔在现代物流改革的思路、取得的成果和 TCL 在物流改革中的实践为背景，运用产业组织、战略经营和企业能力等经济学和管理学的基本理论，分析我国著名家电企业在新一轮的物流改革方面的成功经验，探讨物流在中国制造企业的竞争定位和战略目标，识别企业的核心竞争力，提出增强企业在争取物流竞争优势的战略选择。

文章认为，我国家电制造企业与资金雄厚的国际家电巨头相比我们的优势是劳动力成本较为低廉、运作国内市场的经验丰富。为了继续保持这两种优势除了健全销售渠道外，从优化供应链的高度提高物流运作效率，建议我国制造企业必须根据自身的条件，借鉴成功企业的物流模式确定自己物流竞争定位与战略目标，选择相应的竞争战略，提升企业的整体竞争力。同时也透视物流企业的发展前景。

全文分为三个部分，各部分的主要内容如下：

第一部分是导论，介绍本文的选题背景、选题意义、研究思路和研究方法。第二部分是分析我国家电企业海尔和 TCL 的物流运作方案 and 实践经验。介绍物流在两个企业发展中的定位、运作思路和物流在企业中的发展前景及竞争策略因素。第三部分是我国家电行业的物流发展趋势及国外家电巨头在国内的物流作为。研究物流对我国家电业的竞争定位和战略目标以及如何识别并培育企业新的核心竞争力和企业物流竞争战略实施的研究。在前面物流模式分析的基础上，提出提高我国企业竞争力的竞争战略、实现途径，分析物流企业的参与企业物流改造机会和发展前景。

关键词：物流 企业物流 物流企业 核心竞争力 竞争战略

第一部分导论，介绍本文的选题背景、选题意义、研究思路和研究方法。

中国家电第一企业海尔集团是国家经贸委确定的 34 家“现代物流工作重点联系单位”之一，也是进入其中的唯一一家家电企业。海尔对物流的认识可以说是国内家电行业中分析最透彻，也是准备最充分的第一家企业，许多报纸上称为：海尔——中国现代物流的觉醒者。海尔要做的物流是一个从源头做起的、包括了供应链过程的现代物流，为此从一九九八年流程再造开始着手为物流运作进行管理流程上的准备。2001 年 3 月 31 日，“海尔现代物流同步模式研讨会暨海尔国际物流中心启用仪式”，在青岛海尔总部举行。这标志着海尔物流进入了实质性的运作阶段。本人九八年毕业后就职于海尔集团公司，有幸见证并参与其流

程再造，是物流配送中心管理者之一，是海尔集团物流配送中心第一批物流经理，先后组建并成功运作了长沙物流配送中心、整顿太原物流配送中心运作，在分拨物流全国配送中心返向物流规划设计者之一、对外第三方业务拓展推动者之一，成为国内第一批从事企业物流专职人员，并实现了从企业物流管理向物流企业的运作的实践转变。

二〇〇二年六月应邀来到 TCL，负责 TCL 物流试点规划，起草并参与制定了 TCL - 2003 年度物流政策规划。现在负责 TCL 全国物流网络的规划、各分公司物流部配送工作的日常运作管理和明年物流政策规划。

基于上述工作背景和自身的实战经验，从参与实施的亲身经历分析研究两个企业的物流改革思路，操作方法。研究海尔物流的成功经验和 TCL 的物流发展战略，透视家电企业物流发展模式。从家电企业流程改造对物流的需求看物流企业的发展机会，分析流程再造给企业创造的可观效益。希望两企业的成功经验能对企业的物流改造和物流企业的参与改造提供一点有益的借鉴。

第二部分：分析海尔和 TCL 的物流运作方案和实践经验。

第一章海尔的物流方案介绍

第一节、海尔在物流改革前的情况回顾

海尔创立于 1984 年，经过十九年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。由于传统物流在企业里割裂为多个部门管理涉及到企业的方方面面，而现代物流则是一项系统管理工程，要进行现代物流管理，就必须对企业进行流程再造，整合物流所有环节。然而世界上的企业搞流程再造的，真正成功的只有 20%，提出这一管理方法的哈默博士称其为企业的一场“革命”。为了打造海尔供应链的高效率，海尔人以卓越的胆识开始了极其艰巨的流程再造。在海尔经历了两年多实践流程再造的张瑞敏对此感触很深，“做物流必须搞业务流程再造。对企业来说，它虽然非常必要，但是非常非常痛苦和艰巨。”那为什么海尔还要冒这么大的风险呢？海尔为什么要急于物流改革呢？海尔进行物流革命，首先是为了解决其“物流瓶颈”。例如海尔空调本部是海尔物流改革的试点部门，从 1999 年开始，该部门对其内部的物流管理进行了回顾与检查，对照国际先进企业的物流管理找差距。

1，工厂局部及总体规划布局中的物流格局不够清晰，未考虑到中心仓库，集中仓储与配送比较困难，生产节奏难于调整，车间的库存量比较大。

2，物流、商流、信息流和资金流的结合不够紧密，主要表现在：销售及服务是整个集团运作较成功的部门，但物流成本比较高；库存控制尚未达到最佳状态，供方供货周期长，验货时间也较长，从而造成库存量比较大；各部门采用局部的计算机管理，尚未统一采用

ERP 系统，信息共享速较差。

3，物流专业功能管理不够完善，主要表现在：

- 1) 外租仓库较多，功能单一，其他的分装、捡选、配送、信息管理等均不具备，各外租仓库分散于各处，不便于集中管理；
- 2) 库位利用率不高，增加了仓库及运输的费用；
- 3) 物流管理的最基本工作---容器的单元化、标准化、通用化没有完全达到。

海尔家电产品种类齐全，各产品都不同程度存在上述的物流操作，这些物流的瓶颈问题是海尔进行物流革命的出发点，因而海尔的物流改革显得很紧迫。

上述是传统的物流管理，这点和许多家电企业有些类似。除此之外，海尔对物流有自己独到的理解。正如张瑞敏所说，“在网络经济时代，一个现代企业，如果没有现代物流，就意味着没有物可流。这是被现代企业运作的驱动力所决定的。现代企业运作的驱动力就是两个字：定单。如果没有定单，现代企业就不可能运作。也就是说，它不可能有物可流。从企业外部来看，你没有现代物流，那么你就不可能和 Internet 相连接。如果不上网，就意味着只有死亡，也是无物可流。还有，整个世界上的企业，都在搞现代物流，你如果不搞就没法同国际化的大企业对话，最后也只有停顿下来，也只有死亡。所以，我认为一个现代企业，在网络经济时代，必须要搞现代化物流。如果不搞现代物流，你就没有出路。”

那么海尔怎么进行物流改革？

建立管理组织，确保运作顺畅

海尔集团为适应新经济时代的需要，自 1998 年开始进行流程再造，改原来对上级负责的职能管理为对市场负责的流程管理，简称为 SST(索酬、索赔、跳闸)管理。成立了物流推进本部、商流推进本部、海外推进本部与资金流推进本部。在各流程的内部实施了市场链咬合的管理模式，注重整个流程最优与同步工程，消除企业内部与外部环节的重复无效的劳动，让资源在每一个过程中流动时都实现增值。这种改革是以使海尔实现了快速获取定单与满足定单的目标。

海尔物流推进本部下设三个事业部，分别为采购事业部（JIT 采购）、配送事业部（JIT 配送）和储运事业部（JIT 分拨物流）。其中采购事业部负责供应商资源的管理，采购成本的降低与战略采购物资的采购；配送事业部负责按定单将物资入库，并 JIT 配送至工位；储运事业部负责将成品分拨配送至最终用户。

海尔物流“一流三网”的同步模式运作介绍：

以订单信息流为中心，所有人、所有部门的工作都是以订单信息流为中心，没有订单的事不作。订单是从全球用户资源网络通过产品配送、制造支持、购买的获许，一直到供应商网络。海尔物流是以定单信息流为中心，以全球供应链资源网、全球用户资源网络、计算机网络为基础，三网同步流动，为定单信息流的增值提供支持。

1、为定单而采购，消灭库存

海尔物流每年的采购额达到数百亿元，所有的物资是按定单采购。在海尔，仓库不再

是储存物资的水库，而是一条流动的河，河中流动的是按单采购来生产必须的物资，实现了用信息代替实物的虚拟库存，从根本上消除了呆滞物资、消灭了库存。

2、全球供应链资源网的整合使海尔获得了快速满足用户需求的能力

海尔物流通过整合内部资源优化外部资源，先后引进了 GE、爱默生、BASF、DOW 等世界 500 强企业成为海尔的供应商，实施并行工程，使一批国际化大公司以其高科技和新技术参与到海尔产品的前端设计中，保证了海尔产品技术的领先性，加快开发速度。另外建成开发区和胶州国际化工业园，爱默生等国际化供应商在此投资建厂，不但将最先进的技术带给海尔，也加快了定单的响应速度。

3、JIT (just in time) 速度实现同步流程

由于先进物流技术和计算机信息管理的应用，海尔物流通过 3 个 JIT (即 JIT 采购、JIT 配送和 JIT 分拨物流) 来实现同步流程。

4、计算机连接新经济

2000 年 10 月份，海尔 ERP 上线，BBP 电子商务平台的投入使用，在该平台上，供应商能够接收定单、查询库存与配额、招标竞价、网上支付、信息交流，与供应商真正实现了公平、互动与双赢。海尔 CRM 是连接全球用户资源的桥梁。

海尔物流的发展与未来目标：

海尔现代物流的实施，通过以时间消灭空间实现了零库存，配送实现了与客户的零距离，零资本运营。物流的标准化、模块化运作提高了运作效率，实现了零缺陷。与此同时海尔物流的目标是成为世界一流的物流增值服务提供商。目前除集团内业务外，海尔物流已经开始为华普、长城电脑、郎酒、雀巢、APP、乐百氏等客户提供不同要求的高质量物流增值服务。海尔物流希望利用自己高品质的服务为所有企业建立起高效的供应链体系。

第二章：TCL 物流改革分析

TCL 为什么要搞物流？

TCL 集团的核心产品之一是彩电，连年的价格竞争，使得彩电行业的利润在迅速下滑，TCL 也不例外。为适应行业竞争和企业国际化发展的需要，自 2002 年开始从彩电产品入手，进行物流改革试点，从供应链的角度考虑打通研、产、销，优化产业结构，系统解决产品对市场的反应速度，提升产品竞争力。公司决定在彩电货运部的基础上成立物流管理中心，由销售公司副总全面负责。下设物流管理部和物流运作部。物流管理部以彩电和视盘机为物流试点对象，全面规划设计区域配送、仓储运作流程，负责区域物流试点、成功经验的推广和多元产品的物流运作流程设计；对试点改革的结果承担责任。物流运作部对干线运输负责，并将干线运输与设计的区域运作流程的改革相协调，逐项调整、落实和跟进；对

推进、推广落实的结果承担责任。物流管理中心对进入其运作系统各产品的供应链成本、区域物流服务水平承担责任。从系统上解决企业内部在改革前期分段管理的弊端，建立物流运作平台，实现各产品在平台资源上共享运作，快速响应市场订单的需求，提高客户服务满意率，实现销售增值。

TCL 物流改革项目的描述

物流改革项目：根据销售公司“三通道，三平台”战略规划，站在产销一体化的角度，通过一体化物流信息平台的建设和新的物流模式的建立，提高物流运作效率及服务水平、降低物流总成本，为各产业群在同行业建立竞争优势提供强有力的物流支持。

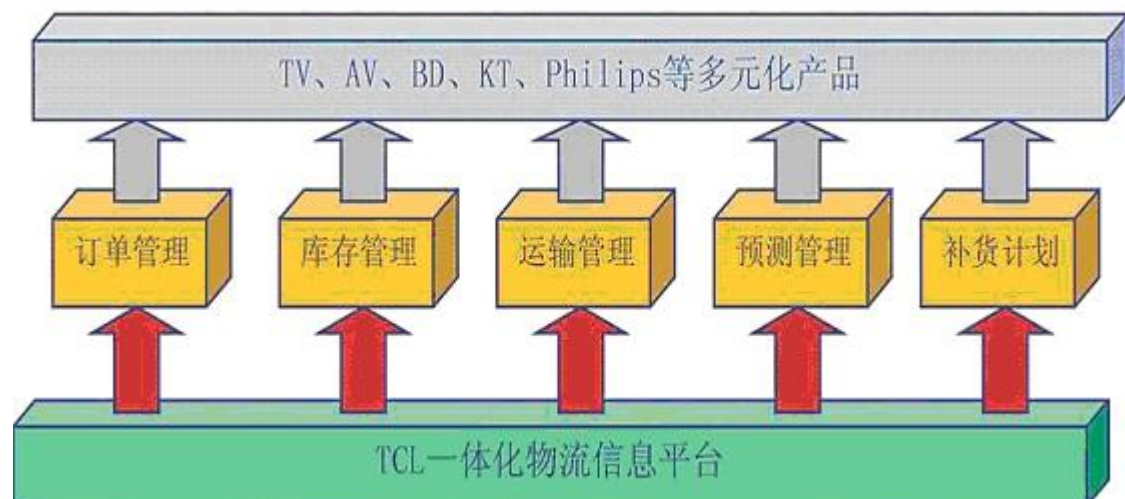
物流改革项目所包含的内容具体为“三个一”工程的建设——

一个平台 即：一体化的物流运作平台

一个网络 即：一个全新的仓储网络

一种能力 即：末端的配送能力

TCL 一体化物流信息平台(TCL Unified Logistics Information Platform) 简称 TULIP 系统, 是 TCL 物流变革实施项目的重要组成部分和实施结果的最终体现。它具有如下五大功能模块



支持运作 TV、AV、BD、KT、Philips、松下、乐华等多元化产品。

A、Tulip 系统运作之后将实现的三个主要目标

- 1、订单处理的一体化
 - 2、物流信息的透明化（实时、全方位）
 - 3、补货计划的智能化
- B、建设一体化的物流运作平台将涉及以下领域的改革
- 1、计划体系的改革（实现预测机制、推拉结合的补货机制）
 - 2、结算流程的改革
 - 3、订单处理流程的改革
- C、改革前后新旧两种物流模式的区别：
- 1、配送的源头不同
 - 2、配送的责任主体不再是经营部，而是统一由总部或授权的分公司平台操作，实现商流与物流分离
 - 3、旧模式是先进货后销售，新模式是先销售后进货

TCL 物流改革的为什么选择这样的发展经历，取得什么样成果呢？

TCL 这样的物流发展道路经历了一番尝试和比较。TCL 比较早地把互联网技术引入到企业内部管理，引入到物流管理中。TCL 在全国有个比较庞大的销售网络，有 200 多个机构分布在全国主要城市，这 200 多个机构是靠比较传统的方式来进行管理，定期把资料用传真汇总到公司，后期用电子邮件的方式，这样对市场实施的反应就比较慢。从 1998 年开始，TCL 公司就对企业销售网络的物流体系进行改造，首先根据公司的情况，从比较容易的货物的进、销、存系统的改造入手：一开始公司想引入一套比较完整的 ERP 系统，理论上来讲这个思路是正确的，ERP 系统能够把整个管理的信息反应上来，效果应该是最明显的，但是实际操作中，由于各级管理人员的水平和原有管理信息系统的局限性，在推行了半年之后，发现一下子上这个 ERP 系统是不行的。于是公司改为分路走，先上物流管理系统，就是进、销、存管理系统，再上财务系统，这样的话，就能够做到对销售网络以及整个销售动态和市场动态能够做出实时的反应。这个系统严格来讲不是实时的，但是可以说是每天都会更新，在每天 10 点以前，公司就能对前一天全国市场的销售情况、库存情况、主要竞争对手的销售情况、财务情况有个了解，对整个市场的情况有个实时的判断。这种系统的便利，也减少了库存，从去年统计的材料来看，TCL 物流速度在同行业中有明显优势，这很大程度上是得益于公司利用互联网技术建立了全国的计算机联网系统，所以计算机联网系统管理能够有效地帮助企业提高效率，降低成本，加快对市场变化的反应速度，同时也能支持企业的决策，因为从完整的数据的分析，可以建立一个产品销售的市场数学模型，能够对未来每一个产品的市场走势、做出大致的预测。这个模型经过多次修订后，现在做出的预测是比较准确的。能够对未来 30 天、60 天的销售情况做出准确的预测，大大降低

了在生产计划方面的失误，使得整个企业的资金流转速度能够比较快，现在资金周转速度比同行大概快2~4倍。

第三章：两企业的物流发展差异分析

上述是分析我国两大著名家电企业海尔和TCL的物流运作方案和实践经验，着重从企业的发展背景和长远规划分析、介绍物流在两个企业发展中的定位、运作思路、物流在企业中的发展前景及竞争策略因素。可以看到，两公司的操作既有共同点又有差异点。

共同点是：

- 1、两公司物流改革的出发点基本相同；都是为了提高订单反应速度、提高对客户的服务满意度，实现订单驱动度即：以销定产，降低成本；
- 2、物流基础设施建设即信息系统的建设，有着类似的初衷；借助信息系统，提高信息共享和传递的速度，以信息代替库存，从系统上减少库存积压，加快产品的库存周转；
- 3、物流改革的重视程度基本相同；海尔是集团进行物流改革，集团副总裁直接负责物流本部工作；TCL是以彩电产品作为试点改革对象，彩电销售公司副总裁负责物流管理中心工作；

不同点见下表：

项目分析	物流试点区域	参与的产品	财务结算方式调整	改革前仓库分布	改革后仓库分布	配送要求	物流服务水平	具体物流操作	应用的系统
海尔	济南、青岛等分公司	以空调本部为试点，集团所有产品一起参与	所有产品财务统一归资金流本部管理，授权商流财务在分公司操作	各分公司只有一个仓库	各分公司只有一个仓库	单台启运门对门配送，B2B，B2C	区域内24小时，区域间3天，全国范围5天	自建基础上小外包	企业内部ERP和企业外部的CRM、供应商网络资源的BBP采购平台
TCL	济南、南昌	以彩电、视盘机产	财务在各经营部各自	分公司范围内	分公司仓库数目自由区	按最小启运量启运，	区域内24小	外包物流	物流TULIP，财务JXC

	等分公司	品为试点，其它产品自愿进入	为政，独立核算	仓库数目由经营部数目决定	域跨度和物流资源状况决定	点对点配送，B2B	时，其它不详		和销售的CRM
--	------	---------------	---------	--------------	--------------	-----------	--------	--	---------

公司背景不同，注定物流改革的涉及面和效果有差异：

海尔是集团搞物流，所有产品一起参与，从上而下，大刀阔斧，流程改造一步到位。整合了采购原材料、支持生产、配合销售、分拨配送指导满足客户需要，从供应链的角度，用初步的实施效果基本上系统全面地诠释了现代物流的作用。

TCL 则是一点带面，稳扎稳打。作好局部，逐步向多元产品延伸，并取得了阶段性成绩。

第四章：结论

为什么两个家电企业物流作法完全不同呢：确切地讲是由于管理体制决定的。

海尔是以高品质的规范管理和高效的执行力著称，优质的产品和服务口碑就是最好的体现。采取的是集权制，准军事化管理，强调的是服从和执行。总部一个命令，全国范围内能很快落实、执行到位，目标管理结合严格的过程控制，在既定目标的预期期间内，人力资源的作用发挥到极致，管理层横向调整频繁，定期的从上自下例常性流程审计和管理督导，使得落实中的差异现象基本可以消除。海尔以冰箱起家，后来的产业多元化的操作和管理基本是冰箱管理模式的复本，在流程改造中，一个产品操作流程的成功转变能快速在其它产品上实现。结合 OEC 日常管理，快速高效体现在工作的每一个环节。海尔物流采取的是在自建物流网络的基础上的局部小外包，海尔利用集团的配送资源，同国家邮政总局、中远集团、和黄天白，以及欧洲等专业物流公司合作，完成运输环节，目前海尔国内可调配车辆已达 16000 辆以上（其中海尔拥有 200 辆车）。同时海尔在全国还建立了 42 个配送中心，每天按照订单向 1550 个专卖店和 9000 多个网点配送 100 余个品种，5 万多台产品，形成了完善的成品分拨物流体系、备件配送体系与返回物流体系。实现了中心城市 8 小时配送，区域内 24 小时配送到位，全国范围平均 4.5 天内配送到位。在物流改革中，集团投入大量的人力，财力和物力，大力改善基础设施、物流技术、设备和信息系统。建成了国内一流，并达到国际先进水平物流运作平台，奠定了海尔一体化物流坚实的基础。因此海尔物流不仅能作好自己企业内部物流运作，满足客户需求，而且向第三方物流方向上迈进有组织和资源上的保证，海尔物流结合集团的服务优势实现企业物流向物流企业的转变。

而 TCL 是以人性化管理著称，强调人的主观性，因此所有产品的运作各有一套，就本产品而言对市场的反应很灵活，频繁参与价格战就是很好的证明。以彩电为物流规划设计的蓝本，为此在全国 27 个分公司建立了 27 个区域配送中心，结合分公司销售量的分布，又建立了 23 个二级区域配送中心，来支持销售公司的渠道分销。总部和分公司矩阵式实现对物流网络的管理。从上至下采取的是授权制管理，授权范围内的工作上级参与不多，人员工作当地化较为普遍，因此网络布点基本固定，网络中操作落实中人的因素流动性小，相对保守，但小范围内灵活实用。特点是网络管理执行力步调不一致，有一定的差异，强行一致进行全面的流程改造，执行力难以落实，运作风险较难控制和防范。因此 TCL 的物流改革实际上应该是营销物流的改革，是对分布于各级传统物流的综合和优化，物流的效果在供应链的支持相对保守就不足为奇。但这已经是最好的成效。集团要完成物流完全改革或者拉直供应链，需要从集团层面上着手落实。还有很长的路要走，就目前而言，基于物流的目标模式这一点就决定了 TCL 物流必将是企业物流。

第二部分：其它家电企业物流改革趋势

现在的家电业竞争，除了原有的生产成本、营销手段等传统方式外，物流竞争开始占有重要地位。谁能更快速更有效更经济地完成物流环节，谁就在竞争中占有先机。向现代物流这个大方向迈进，进一步整合优化企业物流链条，已经成为大部分中国家电企业的共同目标。但在探索实现企业物流最优化的道路上，不同企业根据自身特点和需求采取了不同的物流模式，与海尔物流模式齐名比较典型的还有安得模式、安泰达模式和伊莱克斯模式。

安得物流相对于广东顺德的美的集团来讲，对于很多人还比较陌生。物流行业较强的针对性，服务客户的不同使安得“润物细无声”。其实与海尔相同，在 1999 年末，美的集团就把物流放到了战略位置上。还成立了提供高端物流服务的安得供应链技术公司，合作伙伴是东泽电器。如果说海尔是把物流作为降低成本的手段，美的集团则把物流作为一个赚钱机器。2000 年 1 月美的集团通过控股成立了安得物流公司，把物流业务剥离出来。安得物流公司作为美的集团一个独立的事业部，成为美的其他产品事业部的第三方物流公司，同时也作为专业物流公司向外发展业务。美的集团安得物流公司副总经理卢立新说，美的其他事业部可以使用安得物流，但是也可以选择其他的物流公司。企业对物流服务商的选择性，这就是第三方物流和企业物流的根本差异

科龙、小天鹅、中远联手成立的安泰达物流公司，其经营思路着眼于对厂家整条物流供应链的整合以缩减隐含成本。有别于安得模式的是，小天鹅和科龙只作为参股方，将其业务

委托给安泰达。由于还没有独立核算，业务也全部来自科龙和小天鹅，所以还不是一家标准的第三方物流公司。业内认为这是一种稳妥的改革办法，既达到了降低物流成本的目的，又避免了大的震荡，但以后肯定是要独立出去的。小天鹅副总裁徐源向记者透露，安泰达已经开始接受其他公司的业务，明年更是要对小天鹅和科龙的物流系统进行彻底整合。小天鹅从中得到的收益是立杆见影的：2002年的物流成本就下降了22%。

就在国内企业竞相自己作物流，而国际品牌却另辟新境。家电巨头伊莱克斯就是其中之一。伊莱克斯进入中国以来，业务拓展突飞猛进，伊莱克斯冰箱市场占有率就迅速从零跃升至了12%，这与其物流外包的运作模式功不可没。伊莱克斯在国外销量大，曾尝试自建过物流体系，但后来觉得麻烦，不太划算，又慢慢分包回去了。考虑到自建物流体系首先要招进大量管理人才，物流成本会增多，而且物流部门做大了，和企业还会发生冲突，销售老总能不能配合企业老总又是一个关键，太多的不确定因素增大了管理难度。交给第三方物流公司做，则轻松许多，而且第三方物流公司之间有一个游戏规则，便于有序竞争。“但不能把鸡蛋放在一个篮子里。”伊莱克斯全国物流经理陈向东认为，企业把物流交给一家公司做，容易使企业受到牵制，只有交给几家公司，让他们之间进行竞争，优胜劣汰，对企业才有利。据透露，伊莱克斯在中国的物流目前就是交由包括宝供物流企业集团在内的三家物流公司在做，家电巨头伊莱克斯在国内的物流模式就是典型的物流外包模式。

第三部分：企业物流的竞争战略、核心竞争力及实现途径

第一节：物流改革与核心竞争力的关系

按照麦肯锡的观点，组织的核心竞争力是一个多元的复合能力体系，它主要包括组织的学习能力、研究和开发能力、创新能力和转化实施能力，而企业的技术、专利、品牌、实物资产、管理、质量、营销、网络、信息技术、方案设计等都不是核心竞争力的本质，而只是核心竞争力的载体。基于此企业物流改革正是以改造和优化企业的运作流程等这些载体，通过锻造企业学习型组织来实现对企业里人员能力的提高，使得企业更好地把握客户需求，洞察市场走势。物流改革对内而言，提升了企业的管理水平；对外而言，综合提高了企业在行业里面的自身比较竞争优势，处于竞争的优势地位，实现企业价值的健康持续发展。

第二节、企业竞争选择物流战略的原则

第一是确立优势，寻求差异，发挥特长；

第二是集中资源，选好切入点；

第三是实用为本，看准方向

上述家电企业的物流摸索，共同的特点都是遵循上述三原则，在探究符合自己发展的物流模式。

海尔的优势是管理，大规模的流程再造，是建立在规范管理的基础上；在试点的时候空调是集团的盈利大户，因而有资本进行物流试点改革。也是由于整体管理具备良好的执行力和一整套规范的流程和标准，所以海尔物流发展的方向定位为是物流企业。海尔的流程再造取得了成功，就在于海尔的整个流程是建立在多年以来形成的海尔文化、海尔理念的平台之上的。缺少这样的文化、理念基础，流程再造只能是无源之水，无本之木。在这个的基础上，改革的动员和实施、以至于大规模的人事变动和调整，从上自下很容易理解，工作思路的切换过渡相对较为平稳。空调流程改造的成功检验很快就在整个集团推广和实施。就像海尔从冰箱起家到迅速而且成功多元化发展那样。这就是许多学习海尔的公司学不来的主要原因。因此，企业再造必须先从企业理念的再造开始。

TCL 优势销售网络，是对彩电销售渠道管理的规范和稳定。因而彩电是其物流试点的对象，资源是终端的灵活性很好，因而物流管理是依靠终端为主，总部宏观指导牵引发展方向；用以解决彩电利润下降的竞争问题。优势是销售渠道，因而物流的发展方向必将是企业物流。这一点与许多家电企业类似，因而 TCL 物流的成功经验更有一定的参考性、可复制性。

第三节、企业对物流战略实施中常见的问题

企业对物流战略的认识目前不少是基于对现代物流/供应链的概念理解上。诸多的企业对物流很热衷，但在具体的实施中却常出现目标不明确、实施进度不明确缺少监控、没有组织保障等问题。其结果很多是：要不改革失败了，企业损失很大；要不不了了之，项目提前流产，没有结果。其实就是在实施之前系统化思考不够的具体体现。物流是一项系统工程，牵一发而动全身。流程改造是关乎企业生存与发展的大事情，实施的风险很大这一点要有思想准备，因此目标设计要以企业的现状为出发点，明确企业的改革的目标需求，并和长远发展规划合拍。企业决策层要领导亲自挂帅，协调流程改造中的各级关系，并处理出现的重大问题。建立组织以保证实施操作的落实和进度监控，有效降低并回避风险。尽可能多采用企业和社会的现有资源。采购外部专业的第三方物流公司参与改革，有效借鉴现成实施经验，加速实施的成功筹码。

业内现在已经基本认同的第三方物流是现代物流的发展方向，认为企业把物流业务委托给

第三方物流公司，就可以把资源集中在企业自己核心竞争能力上，以获取最大的投资回报。而第三方物流企业拥有物流操作的灵活性、专业性和规模效益，能够适应家电企业对物流环节的需要。然而在实际实施上，目前完全依靠第三方物流的家企业极少，还有不少家电企业仍处于观望当中。这种情况造成的结果就是有供无需，家电第三方物流市场始终难以迅速做大。到底是什么阻碍了家电物流的第三方之路呢？

第一体制因素可能是其主要原因。相当多的企业观念保守缺乏改革魄力。有着成型多年的传统物流运作体系，所以总是想抓着既得利益不放，甚至担心放弃自建的物流网络会影响自己的竞争力，而企业退出原有传统物流网络后对其的处理也是一个大问题。现代物流与传统物流能否顺利交接有待企业决策层的高瞻远瞩和运筹帷幄，也有待实践的检验。

第二物流市场信誉可能是影响第三方物流发展的另一因素。竞争日趋激烈，研究一个企业的物流运作，即可分析出来企业的资金流状况、研发能力和对市场的反应速度，知己知彼，百战不殆。物流尤其是现代物流对企业内部自身的管理要求很高，是一项综合管理工程。由于物流涉及太多的企业核心运作环节，企业与物流公司的愉快合作、顺畅运行是企业健康发展的保证，提高核心竞争力满足消费者需求的保证。对内管理、协调和衔接着研发、采购供应、生产、分配各环节，对外要则决定着企业对市场信息的迅速反应和对客户的快速服务。当然，企业的物流的保密工作也很重要。因此选择物流公司时有所顾及在所难免。现代物流的迅速发展是这几年的事情，尤其是大企业，选择优秀的、信誉高的第三方物流公司的重要性不言而喻。

与之相对应的是改革开放这几年，沿海开放城市的物流需求在进一步拓展和物流服务水平得到了迅速提升。尤其在民营经济繁荣的珠三角地区，第三方物流十分活跃。分析发现：主要是这些新建企业自成立之初，就与第三方物流公司有着密切的联系，企业将自己的物流交给专业的物流公司打理，发挥物流公司的专业性，将自己的精力全神贯注于业务拓展专长上。第三方物流公司对企业物流需求，量身定做，融为企业运作的一部分。合作的基础是供需对等，利益一致取得双赢局面，因而磨合期较短。企业自己不用建设物流体系，相反可以利用物流公司的运作经验规范自身物流操作，回避物流风险。

有资料显示：现在约有 30%在自己作物流，约有 60%的企业准备将物流外包出去。企业对物流的需求点主要有：分拣、包装、运输、仓库管理，成品配送操作，装卸、订单处理、条码采集等环节。日前，《国际商报》联合有关调查公司，对来华跨国公司的物流需求进行了调查，调查显示，绝大部分受访企业物流业务都有外包，比例高达 90%左右，只有不到 10%的受访企业物流业务没有外包。可见，在外资企业中，采用物流外包的比例是相当

高的。调查问卷列出了价格，服务质量，个性化程度，速度，可靠性五项指标，分别考察它们受到重视的程度。经过汇总，可以看到各种因素的重要性程度排列如下：第一重要的是质量，第二是价格，第三是可靠性，第四是速度，第五是个性化。这基本上就是企业对第三方物流公司服务的需求状况。外资企业是管理导向的窗口，国内企业的物流导向也会在短期内向这方面倾斜。这样可见物流发展的前景是多么广阔，只要第三方物流公司具备上述的条件，就一定能在企业物流改革的大潮中大有作为。

改革是个双刃剑，许多企业顺利地通过了流程再造，物流改革成功了。一些企业改革中却失败了，实达集团是在国际著名的麦肯锡咨询公司的咨询指导下进行流程改造，然而在1998年至1999年组织结构重组却失败了，伤了元气，至今没缓过来。这并不是说麦肯锡咨询公司，那毕竟是外因。主要原因是实达不具备流程再造的条件，尤其是企业管理处理问题，一把手的改革魄力和扭转乾坤的管理艺术是成功的关键。

中国的物流毕竟才刚刚起步，没有固定的模式可遵循，大家都还在摸索中，也就是因为这样，对企业物流和物流企业都大有机会。